

# FRUITTEELT

## Ketenstijlen in de biologische appelsector



Hielke S. van der Meulen (Uni. Nyenrode),  
Pieter Jans Jansonius (LBI), Laura Jonker (LBI),  
Wouter van Teeffelen (Agro Eco) en  
Marleen Zanen (LBI)

2004

## Over het Louis Bolk Instituut

Het Louis Bolk Instituut is een particulier instituut met een tweetal afdelingen: landbouw en geneeskunde & voeding. De medewerkers van de Landbouwfondatie hebben ervaring in onderzoek ten behoeve van de biologisch-dynamische en de ekologische landbouw. Ze zijn gespecialiseerd in bedrijfsbegeleidend onderzoek. Hierbij helpt de onderzoeker de bedrijfsvoerder inzicht te krijgen in hoe verschillende maatregelen doorwerken op het eigen bedrijf. De bedrijfsvoerder kan hierdoor gefundeerde keuzes maken.

Indien de vraagstelling daartoe aanleiding geeft kan de fenomenologische onderzoeksmethode gebruikt worden, die op het werk van Goethe geïnspireerd is. Deze methode wordt ontwikkeld in fundamenteel onderzoek om de uitgangspunten te verstevigen van de biologisch-dynamische landbouw en de antroposofische geneeskunde en voeding.

U kunt het onderzoek in zijn algemeenheid steunen door een jaarlijkse donatie van minimaal 25 euro,- op onderstaand postbanknummer. U ontvangt dan jaarlijks het algemene jaarverslag van het Instituut en een lijst met verkrijgbare publicaties.

Voor verdere informatie:

Louis Bolk Instituut,  
Hoofdstraat 24, NL 3972 LA Driebergen,  
tel: 0343-523860; fax: 0343-515611.  
Postbanknummer: 3530591 ten name van  
Louis Bolk Instituut, Driebergen  
E-mail: [info@louisbolk.nl](mailto:info@louisbolk.nl) of [www.louisbolk.nl](http://www.louisbolk.nl)

### COLOFON

2004, Louis Bolk Instituut, Driebergen.  
Overname mogelijk met bronvermelding.

Publicatie LF77

Deze publicaties zijn onderdeel van de serie FRUITTEELT publicaties van het Louis Bolk Instituut, en zijn telefonisch te bestellen bij bovenstaand telefoonnummer.

## Inhoud

<b>1. Inleiding</b>	<b>2</b>
<b>2. Van Eenheid naar Verscheidenheid</b>	<b>3</b>
2.1. Vijf Ketenstijlen in Vogelvlucht	3
<b>3. De logica van een ketenstijl</b>	<b>9</b>
3.1. Kwaliteit	9
3.2. Economie	10
3.3. Invloed op de markt	11
<b>4. Kansen</b>	<b>12</b>
4.1. Ras	12
4.2. Herkomst	13
4.3. Internet	13
4.4. Instellingen	14
<b>5. Conclusies</b>	<b>15</b>
Bijlage 1	16
Bijlage 2	17
Literatuur	18

# 1. Inleiding

Het project Appels van Stand heeft de afgelopen jaren veel aandacht besteed aan de technische aspecten van de teelt en de afzet van biologische appels. Bij de afzet spelen echter ook allerlei economische en sociale factoren een rol. In deze publicatie wordt naar die factoren gekeken met behulp van de ketenstijlbenadering<sup>1</sup>.

In de praktijk bestaan er meerdere manieren om de afzet te organiseren. De ene manier is niet per se profijtlijker of levensvatbaarder dan de andere. Juist door zich van elkaar te onderscheiden kunnen er meerdere ketens naast elkaar bestaan. Bovendien draagt verscheidenheid bij aan de vitaliteit van de sector.

Het organiseren van de afzet draait om meer dan alleen het vinden van een geschikte handelaar of producent en het vervolgens optimaliseren van de logistiek. Het gaat ook om het communiceren van het product, om het ontwikkelen van een gezamenlijke definitie van kwaliteit en om het afstemmen van de teelt, bijvoorbeeld de keuze van het appelras, op de rest van de keten. In de ene keten zal de nadruk liggen op omzet en efficiëntie en in de andere op het communiceren van de bijzondere kwaliteit.

Wat een goede appel is, ook in technische zin, hangt in deze benadering dus af van de stijl die je volgt en niet alleen van de score op een paar objectieve, technische kwaliteitscriteria.

Hieronder volgt eerst een korte beschrijving van de ontwikkeling van de biologische appelsector. In hoofdstuk 2 worden er vijf ketenstijlen beschreven die uit het project Appels van Stand naar voren zijn gekomen. Hoofdstuk 3 gaat in op de kwalitatieve, economische en sociale elementen van de verschillende stijlen. en in hoofdstuk 4 komen een aantal kansen voor verdere opschaling van de afzet naar voren. Dit hoofdstuk eindigt met een samenvatting in tabelvorm van de drie grootste ketenstijlen. Conclusies vindt u in hoofdstuk 5.

De ketenstijlen en de nieuwe mogelijkheden kunnen dienen als spiegel voor ondernemers in de biologische appelsector die nog op zoek zijn naar de juiste stijl of een betere koppeling willen tussen productiewijze en afzetkanaal.

---

<sup>1</sup> Het begrip ketenstijl bouwt voort op het begrip bedrijfsstijl, dat door Van der Ploeg (1991 e.v.) is ontwikkeld voor de landbouwsector. Beide zijn te definiëren als een onderling afgestemd geheel van productiemiddelen, handelingen en opvattingen.

Een keten met een eigen stijl wordt ook wel een "circuit" genoemd. Alle ketens binnen een bepaald geografisch gebied met dezelfde stijl vormen samen een circuit. Zo zijn in een onderzoek naar de rundvleessector in Midden-Italië vijf circuits onderscheiden, variërend van het "ambachtelijke circuit", dat draait rond dorpslagers die hun rundvee rechtstreeks bij kleine boeren in de omgeving kopen, tot het "geïntegreerde circuit", zoals dat vanuit een paar grootwinkelbedrijven is opgezet (zie bijlage).

## 2. Van Eenheid naar Verscheidenheid<sup>2</sup>

Zoals in elke beginnende bedrijfstak was de biologische fruitsector in de jaren '70 nog vrij homogeen wat betreft de werkwijze en de opvattingen van de telers en de natuurvoedingswinkeliers. Zij hadden als het ware een aparte ketenstijl naast de gangbare fruitsector. De gezamenlijke 'strijd tegen de chemische landbouw' bedekte de sluimerende tegenstellingen in belangen en strategieën. De klanten kwamen naar de natuurvoedingswinkel om er een gezonde appel te kopen. Die appel kostte nu eenmaal wat nodig is voor een natuurlijke productiewijze. Ze vergeleken het biologische product nauwelijks met de gangbare appel.

In de afgelopen 30 jaar zijn de productie en de afzet van biologisch fruit in Nederland grootschaliger geworden. Tegenwoordig zijn biologische appelteilers in staat om supermarkten te beleveren, van waaruit vraag naar dit product is ontstaan. Uiteraard heeft niet de hele biologische appelsector zich gelijkmatig in de richting van schaalvergroting bewogen. Ondanks, of eigenlijk dankzij, de introductie van moderne technieken in de teelt, de opslag, het transport en de verpakking, nam de verscheidenheid in de biologische appelsector alleen maar toe. Ook de winkels en de consumenten zijn veranderd. Zo gaan sommige natuurvoedingswinkels steeds meer op speciaalzaken lijken terwijl andere winkels hebben gekozen voor het concept van de biologische supermarkt, al dan niet aangesloten bij een inkooporganisatie of winkelformule (Natuurwinkel, Estafette).

Uit het bovenstaande mag duidelijk zijn dat de beschrijvingen van de vijf ketenstijlen hieronder een momentopname zijn. Ze veranderen voortdurend, als reactie op de marktomgeving en door het eigen initiatief van de ondernemers.

### 2.1. Vijf Ketenstijlen in Vogelvlucht

In deze paragraaf staan vijf voorbeelden van telers en afnemers die hun keten steeds op een heel verschillende manier organiseren. De ketenstijlen zijn versimpeld weergegeven. De nadruk ligt op de belangrijkste ketenpartners – nevenpartners worden alleen terloops genoemd – en op de hoofdkenmerken (zie bijlage 2 voor nuancering). Het is belangrijk om te onderkennen dat een bepaalde ketenstijl niet 100% samen valt met een bepaald type afzetkanaal. Zo is de ketenstijl van bijvoorbeeld de Mooimakers niet geldig voor alle ketens binnen het supermarktsegment.

De namen die aan de stijlen zijn toegekend houden geen waardeoordeel in. Standorters zijn geen betere of slechtere ondernemers dan Pakkettenvullers.

#### 1. De Mooimakers

Voorbeeld: Biofruit – Vogelaar-Vredehof – Albert Heijn

Biofruit is een telersgroep uit het midden en oosten van het land, die hun appels en peren gezamenlijk verkopen. De groep is ontstaan in 1998, nadat een afzet project met vijf gangbare veilingen was gestrand. Het lukte niet om een betere en meer zekere afzet te krijgen. In korte tijd haakten er toen een paar leden af, maar in de daarop volgende jaren is de groep weer langzaam gegroeid tot zes. De grondslag voor de samenwerking is het onderlinge



<sup>2</sup> Een boek met deze titel is geschreven door Han Wiskerke (1974) over het ontstaan van verschillende bedrijfsstijlen in de Flevolandse akkerbouw uit oorspronkelijk identieke bedrijven.

vertrouwen; er worden geen contracten opgesteld. Nieuwe leden moeten passen binnen de groep. Ieder lid was en is verantwoordelijk voor het eigen fruit: de sorteerkosten en opbrengsten zijn gekoppeld aan de afzonderlijke partijen fruit. Wel heeft de groep zich ontwikkeld tot een steeds hechtere organisatie en zijn er een aantal taken verdeeld. Eén lid treedt op als verkoper en een ander regelt centraal alle sortering. Inmiddels werkt Biofruit gedeeltelijk met een prijspool. Een externe boekhouder doet de facturering. Naast de gezamenlijke afzet is men zich steeds meer gaan bemoeien met elkaars teeltwijze en met name het kwaliteitsbeleid, want dat is belangrijk voor de afzetkansen. Alle telers van Biofruit hebben een Europe-GAP certificaat.

Biofruit biedt een vrij groot aantal bekende en nieuwe rassen aan, en belevd via groothandels zowel natuurvoedingswinkels als supermarkten. Albert Heijn (AH) is de grootste afnemer en neemt alleen grote partijen van slechts enkele rassen af. Sinds 1998 verzorgt de firma Vogelaar-Vredehof (V-V) de verpakking van het fruit en fungeert als kwaliteitsbewaker voor AH. Het contact tussen telers en V-V heeft zich over de jaren goed ontwikkeld. Door regelmatige gesprekken en bezoeken over en weer is het begrip voor de belangen van beide partijen gegroeid. De kwaliteitseisen van AH liggen hoog, dat wil zeggen dat het biologische fruit niet te veel mag afsteken bij het gangbare. Het 'oog' is belangrijk. De eisen komen praktisch overeen met die van KCB klasse 1<sup>3</sup>. In de winkels liggen perfect ogende Gala's en Golden Delicious, rassen die niet hoog scoren op smaak<sup>4</sup> maar wel een gunstige prijs hebben. Voor de consument zijn in deze keten het AH huislogo en het EKO-keurmerk de uiteindelijke garantie. De telers zelf blijven buiten beeld.

### ***Communicatie over kwaliteit***

De communicatie naar de klant over de kwaliteit van de biologische appel wordt uiteindelijk bepaald door de formule van het grootwinkelbedrijf, in dit geval Albert Heijn. Aan deze communicatie kunnen de teler en de verpakker weinig eigen elementen toevoegen, behalve wellicht de argumenten voor een nieuw ras. Voor biologische appels heeft AH promotie gemaakt in een algemene appelfolder en aanduidingen bij de appels in het schap. De verpakking onderscheidt zich echter nauwelijks van die voor gangbare appels. In het blad *Allerhande* draagt AH een positief beeld uit over biologische producten in het algemeen. Voor de biologische appels is totnogtoe geen aparte reclame gemaakt. In haar blad probeert het grootwinkelbedrijf 'goed gevoel'-beelden uit te dragen. Daarbij past een persoonlijk verhaal over een teler met de handen in de klei en een blozend eindproduct. Zo'n verhaal zou voor biologische appels in principe niet anders zijn dan voor sinaasappels en kiwi's. Hoogstens moet het biologische product nog aantrekkelijker worden gepresenteerd, met een sfeer van gezondheid. Ondanks de grootschaligheid van de productie is men zo in staat een sfeer van nabijheid en vertrouwelijkheid te scheppen.<sup>5</sup>

Over de kwaliteitseisen wordt voortdurend gecommuniceerd tussen de verpakker en de telers. Er zitten voor de inkoper geen 'verassingen' onder in de kist. Door het goede contact is het ook mogelijk gebleken om een nieuw ras als Santana in het sortiment op te nemen. De telers durven het risico van de investering in nieuwe aanplant te nemen en het grootwinkelbedrijf durft zich in te spannen om het ras te promoten. Dat neemt niet weg dat wanneer een bepaald ras onvoldoende omzet haalt, het onverbiddelijk uit het assortiment verdwijnt. Per seizoen worden mondelinge afspraken gemaakt over een vaste prijs per ras. De afzet vertoont een constante groei, met name die van Elstar. In de tweede helft van het seizoen wordt het

<sup>3</sup> De KCB classificatie hanteert criteria met betrekking tot maat, % afwijkende maat, % ontbrekende steeltjes, blos, schilverruwing, en hardheid.

<sup>4</sup> Als een grootwinkelbedrijf eisen stelt aan de smaak, dan hanteert zij algemene parameters als hardheid (houdbaar en knapperig) en brix (suikergehalte). Sainsbury in Engeland heeft hier minimumpercentages voor ingesteld.

<sup>5</sup> Lidwien Daniels; schriftelijk commentaar bij de conceptversie.

<sup>5</sup> Een integratie of verticale integratie is een groep bedrijven in opeenvolgende schakels van de keten die hun activiteiten volledig op elkaar afstemmen.

ras Jonagold afgenomen. Hoewel AH een sterke voorkeur heeft voor het Nederlandse product haalt het grootwinkelbedrijf wel biologische Golden Delicious uit het buitenland als het Nederlandse seizoen ten einde loopt en Biofruit niet meer kan leveren.

Een grote partij als AH wil liefst zaken doen met zo min mogelijk leveranciers. Door het grote aantal filialen is ook van een 'klein' product als biologische appels meteen een behoorlijke hoeveelheid nodig, veel meer dan een enkele teler kan leveren. Goede samenwerking tussen een groep telers is daarom een voorwaarde.

Inkoper V-V richt zich op een zo efficiënt mogelijke logistiek. De voorkeur gaat uit naar vaste telers, vaste prijzen en weinig overleg. V-V kan de efficiëntie zodanig optimaliseren dat ze een eenheidsproduct aanbieden voor een aanvaardbare meerprijs ten opzichte van het gangbare product. In het biologische assortiment zitten twee of drie rassen, want het is slechts een klein onderdeel van de totale omzet. Bovendien verandert het aanbod in de supermarkt weinig. Een teler die zich helemaal op het telen van appels wil storten, is bij deze inkoper op zijn plek. Door de standaardisatie van de afzet is de sortering centraal geregeld.

VV is de vaste leverancier/verpakker van AH voor biologische fruit, en levert trouwens ook een deel van het niet-biologische fruit. De relatie is hecht en de inkoper heeft een duidelijke stem in het inkoopbeleid van de supermarkt. De supermarkt stelt hoge eisen aan de logistiek (snelheid, juiste hoeveelheden) aan het uiterlijk en de constantheid van kwaliteit en prijs. In deze vraag probeert V-V te voorzien, desnoods via import. Een Nederlandse teler die deze stijl volgt moet dus wel willen en kunnen concurreren met biologische appels uit Italië, Nieuw-Zeeland en Argentinië. Behalve met eventuele importappels, moeten de appels van Bio-fruit ook concurreren met de gangbare, zowel op uiterlijk als op prijs, want in de supermarkt liggen ze naast elkaar.

Voor buitenstaanders is het moeilijk om zich een plaats te verwerven in de 'integratie' van Biofruit-V-V-AH. Alleen als de huidige telers de vraag niet meer aankunnen, zullen ze overwegen derden toe te laten. De nieuwkomers zullen zich moeten aanpassen aan de leefregels van de integratie, en bovendien moet het persoonlijk 'klikken' met de ondernemers van Biofruit. Plaats voor een tweede verpakker en een tweede grootwinkelbedrijf binnen dezelfde keten lijkt uitgesloten. Biofruit levert weliswaar ook aan Naturelle en Superunie, maar die hanteren een andere logica.

## 2. De Zelfregelaars

Voorbeeld: Boomgaard Ter Linde – Kroon – Natuurwinkel Zeist

Boomgaard Ter Linde in Zeeland is een van de oudste biologische fruitteeltbedrijven in Nederland (1980). De geteelde rassen zijn: Elstar, Alkmene, Topaz, Jonagold, Conference en Gieser Wildemann. De familie Korstanje heeft altijd via diverse groothandels geleverd aan de natuurvoedingswinkels. Daarnaast levert Boomgaard Ter Linde rechtstreeks aan BD-Totaal en een paar winkels in de eigen regio. Er worden ook rechtstreeks zaken gedaan met een aantal buitenlandse afnemers. Boomgaard Ter Linde heeft een sterke positie op de natuurvoedingsmarkt. Het bedrijf is met 17 ha vrij groot en heeft eigen koelcellen en sorteermachines. Hierdoor kan het vrij zelfstandig opereren.



Groothandel Kroon is een belangrijke afnemer voor Boomgaard Ter Linde. Kroon betreft ook biologische appels van een aantal andere telers in Nederland, maar Boomgaard Ter Linde heeft duidelijk een voorkeurspositie opgebouwd. Alle telers hebben zelf een sorteermachine en leveren het fruit aan in EPS fust. Met dit aanbod belevt Kroon enkele tientallen natuurvoedingswinkels in de regio Utrecht. Geen van alle is aangesloten bij een winkelformule. Kroon moet dus maatwerk leveren en het als een uitdaging

beschouwen om het aanbod af te stemmen op de persoonlijke wensen van de winkelier. De communicatie over kwaliteit tussen telers en detailhandelaars verloopt daarom vooral via Kroon.

De groothandel vervult een spilfunctie: zij zoekt geschikt partijen voor de winkeliers en probeert omgekeerd een goede afzet te vinden voor het fruit van haar 'vaste' leveranciers. De inkoper creëert soms extra vraag door prijskorting te geven op een partij appels die nodig weg moet.

Een deel van de winkeliers is zich wel bewust van de herkomst van de appels en vraagt specifiek om die van Boomgaard Ter Linde. Maar voor alle winkeliers die het bedrijf belevt geldt dat ze zoeken naar een bijzondere kwaliteit fruit en op meer zaken letten dan alleen het uiterlijk, de hardheid, het suikergehalte en de prijs. Voor de consumenten is de teler echter nog weinig zichtbaar.

De teler probeert de vraag naar zijn appels te stimuleren door éénmaal per jaar in een van de winkels te staan die bewust van hen betrekken, zoals de Natuurwinkel in Zeist. Net als Boomgaard Ter Linde is dit bedrijf een van de voortrekkers in de Nederlandse biologische sector. Boomgaard Ter Linde voert het Demeter-keurmerk en profileert zich nadrukkelijk als biologisch-dynamisch.

De relaties tussen de spelers in "de keten van Kroon" hebben een warm, persoonlijk karakter. Maar zowel de telers als de winkeliers opereren zelfstandig. Elke teler heeft bewust meerdere afnemers. Kroon acht het ook niet wenselijk om van een teler afhankelijk te zijn. Door het flexibele karakter van deze ketenstijl wordt er niet gewerkt met vaste prijzen of volumeafspraken. De teler kan zodoende de gewenste zelfstandigheid behouden en de inkoper kan het beste aan de vraag van de winkeliers voldoen.

Ruimte voor nieuwkomers in deze keten is in principe aanwezig. Voor een teler zal het tijd en moeite kosten om een persoonlijke relatie met een groothandelaar op te bouwen. Het delen van het biodynamisch gedachtegoed zal zeker een pre zijn. De voorkeurspositie van Boomgaard Ter Linde kan echter moeilijk worden aangetast.

Voor winkeliers zal vooral de beschikbaarheid van een goede locatie – in een grote plaats met voldoende kritische consumenten die nog niet worden bediend – de beperkende factor zijn.

### 3. De Standorters

Voorbeeld: Landgoed De Olmenhorst – Huisverkoop

De Olmenhorst is geleidelijk aan het omschakelen van gangbaar naar biologisch. Van de 15 ha worden op dit moment 9 ha appel biologisch geteeld en 1 ha appel en 5 ha peer gangbaar (oude laagstam). Het bedrijf is onderdeel van een landgoed dat midden in de randstad ligt. De mooie locatie biedt mogelijkheden voor aanvullende inkomsten: het Standortvoordeel. Zo is er een landgoedwinkel in country-stijl, waar 25 procent van het eigen fruit wordt verkocht. Klanten kunnen ook bomen adopteren en er is de mogelijkheid om zelf appels te plukken. De fruитеelt op de Olmenhorst is onderdeel van een totaalconcept. De boomgaarden vormen het decor voor een "verbrede" landbouw. De (deels) biologische productiewijze werkt aanvullend en bevestigend. Ook de keuze van de appelrassen is minder belangrijk dan de uitstraling van de oude laagstambomen. Meer hoogstam zou dit effect nog versterken.

Wat betreft de sortering is uiterlijke perfectie minder belangrijk dan in een doorsneewinkel; de omgeving wekt een positieve sfeer en de 'nabijheid' van de boomgaarden en de producent zelf wekken het vertrouwen dat het met de eetkwaliteit wel goed zit. De biologische teeltwijze staat niet voorop, maar is min of meer impliciet aan het hele concept, niet meer dan logisch.

Naast biologische appels heeft de winkel nog vele andere producten in het assortiment.



"Het natuurzuivere appelsap, uiteraard van eigen oogst, is inmiddels een begrip. Maar ook vormt het fruit de grondstof voor vele heerlijkheden als appel- en perengebak, appelchocolade en nog veel meer.

Door de samenwerking met andere, kleinschalige bedrijven die ambachtelijk geteelde producten voortbrengen, treft u een verrassend breed assortiment aan, met zaken als echte boerenkaas, vlees van natuurlijk gehouden vee, verse scharreleieren, onbespoten groente, biologisch brood en zelfs diverse wijnen. De beste Griekse en Italiaanse olijfolie tapt u hier zelf, direct uit het vat.

Het zal u niet verbazen dat u in de Landgoedwinkel altijd zult slagen voor een origineel cadeau. Ook voor uw bestelling van een onderscheidend relatiegeschenk of een feestelijk kerstpakket kunt u hier terecht. Kortom: voor iedere bezoeker is een rondgang door de gezellige Landgoedwinkel zeer de moeite waard."

([www.olmenhorst.nl](http://www.olmenhorst.nl); 16 januari 2004)

De eigenaars van de Olmenhorst hebben plezier in het ontvangen van consumenten en groepen bezoekers. De website geeft aan dat er mogelijkheden zijn voor: beurzen, seminars, exposities, feesten, workshops, brunches en lunches.

Het fruit dat niet aan huis wordt verkocht gaat naar veilingorganisatie Fruitmasters en naar diverse winkels in de regio. De biologische appels van het nieuwe ras Santana worden verkocht via Biofruit (zie boven). Een belangrijke vraag is hier hoe ver de afzet van appels via de eigen winkel (25%) en via winkels in de regio nog kan groeien binnen het concept van de Olmenhorst en in hoeverre dit loont. De toegevoegde waarde ligt vooral in de niet-agrarische activiteiten.

Het concept van de Olmenhorst is in principe kopieerbaar voor de weinige bedrijven die ook beschikken over oude hoogstamboomgaarden en mooie gebouwen, die enigszins in de nabijheid van grotere bevolkingscentra zitten en waarvan de eigenaren net zo gedreven en veelzijdig zijn.

#### **4. De Niche-werkers**

Willem van den Berg van boerderij de Sterregaard in Hedel staat wekelijks op de Noordermarkt in Amsterdam met allerlei soorten vers en verwerkt fruit. Zijn enthousiasme over de historische appelrassen en het cultuurlandschap van de hoogstambomen valt goed bij de consumenten uit het centrum. Hij teelt een aantal zeldzame appelrassen en koopt gericht bijzondere rassen bij andere telers. Een oud ras als Sterappel is bij de consumenten erg gewild, maar ook een nieuw ras als Topaz doet het goed. Consumenten zijn welkom op het bedrijf. Dat maakt de appel tot een zichtbaar en controleerbaar product. De appels hoeven er niet perfect uit te zien; misschien vindt de consument het zelfs wel verdacht als hij heel gaaf is. De handel in appels en andere fruitsoorten is voor Van den Berg inmiddels een belangrijker bron van inkomsten geworden dan de teelt zelf. Het hart blijft echter bij de teelt liggen.



De Sterregaard telt ruim 8 hectare en is zeer extensief van opzet. Behalve fruit worden er ook fijne groenten geteeld. Consumenten kunnen er groenten- of fruitabbonementen nemen.



## 5. De Pakkettenvullers

Het biologisch-dynamische bedrijf De Ring in Zeeland heeft gekozen voor een breed pakket aan fruitsoorten en rassen. Als deze teler van afzetkanaal zou willen veranderen en voor de supermarkt kiezen zou dat beslist mislukken. Bij Odin passen de biologische appels van De Ring echter perfect. Odin is in Nederland de grootste leverancier van biologische groenten- en fruitpakketten. De gedachte achter het abonnementensysteem is dat de telers afzetgarantie krijgen, omdat er ook voor kleine partijen appels plaats is. Maar de klant krijgt in zijn fruittas wat op het moment beschikbaar is, ook als de appels er niet zo mooi uitzien, niet knapperig zijn of van een weinig gangbaar ras, bijvoorbeeld Gloster.

Het feit dat de consument geen zeggenschap heeft over de inhoud van het pakket is een vorm van gemak en paradoxaal genoeg een van de aantrekkelijke kanten van deze stijl.

De pakketten zijn niet het enige afzetkanaal voor Odin. De Ring levert dikwijls appels van een hele goede uiterlijke en inwendige kwaliteit en een mooie partij Ingrid Marie kan bijvoorbeeld goed in Noorwegen worden afgezet. Mooie Elstar belanden bij de betere natuurvoedingswinkel. Door de verschillende afzetkanalen kan De Ring veelzijdig zijn in zijn productie.



## 3. De logica van een ketenstijl

Elke stijl heeft zijn eigen logica. Die logica omvat zowel kwalitatieve, economische als sociale elementen. Soms zullen ondernemers de werkwijze van ondernemers uit een andere ketenstijl afkeuren; een stijl heeft iets normatief.

### 3.1. Kwaliteit

Voor de Standorters is intensieve communicatie over het eigen bedrijf belangrijk. Voor de grootschalig werkende Mooimakers is dat onhaalbaar, en ook niet nodig. Waar de definitie van kwaliteit bij de Standorters veel extrinsieke elementen bevat – landgoed, historie, actieve beleving – beperken Mooimakers zich vooral tot de primaire kwaliteit – gave schil, mooie blos, knapperig, zoet/zuur, lage prijs, voorverpakt. Extrinsieke elementen worden door hen incidenteel end-of-pipe toegevoegd via het huisorgaan van de supermarkt of andere vormen van reclame. Bij de Niche-werkers is het bedrijf waar de appel vandaan komt ook van belang, net als bij de Standorters, maar ze richten de aandacht veel meer op de appel zelf. Ze laten de consument er als het ware binnenin kijken. Een deel van de kwaliteit van het product uit zich in het feit dat de consument zich een kenner kan noemen. Verder is de persoonlijke relatie met de niche-werker voor de consument belangrijk, als kwaliteitsgarantie en een stukje kwaliteit op zich (aandacht). Dat laatste zal ook voor de aanbieder gelden.

Pakkettenvullers lijken minder op de intrinsieke kwaliteit van de appel te letten vanwege het concept rond de appel: het gemak van een assortiment groenten en fruit waar je zelf niet meer over hoeft na te denken, het verassingselement (welke soort appel zit er dit keer bij). Verder zal een deel van de consumenten het “eten wat het seizoen schaft” als een kwaliteit beschouwen, en de telers wellicht ook, hoewel voor hen het gemak en de afzetzekerheid voorop zullen staan.

Het maken en het overdragen van een specifieke kwaliteit is voor ondernemers dikwijls een soort sport. Zoals de Mooimaker helemaal kan en moet opgaan in het maken van de technisch ‘perfecte’ appel, en de Zelfregelaars in het “organische geheel van het biologisch dynamische bedrijf”, leeft de Niche-werker zich uit in het enthousiasmeren van de klanten op de markt. Hiervoor willen deze ondernemers graag waardering krijgen, en geld.

Voor alle ketenstijlen in de biologische appelsector is het biologische een integraal onderdeel van de kwaliteitsdefinitie. Het EKO-keurmerk is echter niet voor elke stijl essentieel. Bij de Standorters is de biologische productiewijze ‘zichtbaar’ voor de consument en is het keurmerk een extra. In het supermarktcircuit (stijl van de Mooimakers) is het belang van het keurmerk groot, omdat het dient voor een direct zichtbaar onderscheid van het gangbare. In de andere stijlen zijn er steeds belangrijke complementerende elementen: biologisch + locatie, biologisch + oud ras, biologisch + gemak enzovoort.

Het appelras zal in de beleving van de teler een grote rol hebben in de definitie van kwaliteit. Voor de keten als geheel is het echter maar een onderdeel van de stijl. In de stijl van de Niche-werkers staat het (oude) ras nog het meest centraal. Maar ook daar heeft het alleen betekenis als deze betekenis er expliciet aan wordt toegevoegd, door de kwaliteit van de communicatie tussen teler en verkoper en de kwaliteit van de context (boerenmarkt, extensief biologisch bedrijf). De dominantie van de ketenstijl over het appelras per se blijkt uit het feit dat hetzelfde ras in verschillende ketenstijlen kan worden ingezet, steeds in een andere rol. Dit neemt niet weg dat sommige rassen, bijvoorbeeld een primeur zomerras als Collina (zie kader) in de ene stijl juist wel en in de andere beslist niet passen. Een ras als Jonagold wordt in de stijl van de Mooimakers snel vervangen door de Rode Topaz, omdat hij moeilijk biologisch is te telen, terwijl hij in bijvoorbeeld de stijl van de Standorters nog kan aanblijven.

## 3.2. Economie

De definitie van kwaliteit die de actoren in die keten hanteren, hangt nauw samen met de economische logica van de ketenstijl. Voor de Mooimakers staan de schaalvoordelen voorop. De grote volumes die een grootwinkelbedrijf nodig heeft, maken het investeren in een efficiënte logistiek bijzonder rendabel (schaalvoordelen). Binnen die logica streven de telers naar maximale technische resultaten.

Voor de Standorters levert juist het veelzijdige gebruik van de bedrijfsmiddelen profijt (aanwendingsvoordelen). Door de boomgaarden en bedrijfsgebouwen zowel voor de productie als voor het ontvangen van groepen te benutten, wordt er veel waarde aan toegevoegd. Ook het breed benutten van de eigen vaardigheden – technisch, sociaal, markkundig – is essentieel in deze ketenstijl. De appel is slechts een van de producten. Ondernemers die in heel verschillende ketens opereren en die van elkaar misschien vinden dat ze niet “niet optimaal” bezig zijn, kunnen dus toch allen een goed inkomen halen. Bij de beoordeling van de economische prestatie telt natuurlijk niet alleen het directe inkomen mee, ook de inkomenszekerheid op lange termijn en de voldoening die men aan het werk beleeft zijn belangrijk.

Naarmate een ondernemer zich specialiseert in een bepaalde stijl, worden de gebruikte hulpbronnen steeds specifiek. Zo heeft elke teler in de ketenstijl van de “Zelfregelaars” geïnvesteerd in een eigen sorteermachine. Deze machines worden op slag overbodig als ze aan een supermarktketen zouden gaan leveren. Een van de grootste ‘stijlspecifieke’ investeringen voor fruittelers zijn de aanplanten. Niche-werkers hebben een breed assortiment aan rassen nodig, deels van oude hoogstamrassen. Uit die variatie en de verhalen bij de rassen halen zij hun meerwaarde. Daarnaast hebben ze de variatie nodig voor een goede spreiding van het aanbod over het jaar.

Een bedrijf en een keten met veel specifieke hulpbronnen (met een hoge asset specificity)<sup>6</sup> zorgen er voor dat het lastig is of zelfs onmogelijk om over te stappen op een andere stijl; de ketenpartners zijn tot elkaar veroordeeld. Ook ben je kwetsbaar als de marktomgeving snel verandert. Het voordeel is dat ondernemers van buiten moeilijker kunnen binnendringen. Voor nieuwkomers zal het vrijwel altijd lastig zijn om een eigen plaatsje te vinden in de markt, ongeacht de stijl die ze op het oog hebben. In deze situatie bevindt zich momenteel een aantal telers die kortgeleden zijn omgeschakeld naar biologische landbouw en zich hebben verenigd in de Smile Fruit groep.

De specificiteit van hulpbronnen gaat niet alleen over de fysieke productiemiddelen, zij geldt ook voor de investeringen in menselijk kapitaal en in de eigen kennis en vaardigheden. Inzicht in het gedachtengoed van de biologisch-dynamische landbouw is bijvoorbeeld belangrijk voor een handelaar in de ketenstijl van de Zelfregelaars en van veel minder nut binnen andere ketenstijlen.

Tot slot geldt de specificiteit nog voor de investeringen die ondernemers doen in hun handelsrelaties. Door regelmatig met elkaar zaken te doen en te overleggen bouwen de spelers wederzijds vertrouwen op. Zo heeft een Nichewerker geïnvesteerd in de goede contacten met telers en hobbyisten die nog bijzondere appellassen hebben. In het ene type keten (ketenstijl) zullen handelsrelaties meer gebaseerd zijn op intensief persoonlijk contact, bij de andere meer op formele afspraken. Wie overstapt naar een andere ketenstijl kan makkelijk in conflict raken met de nieuwe omgangsnormen en moet opnieuw investeren. Dit merken de telers van de Smile Fruit groep, die hun ‘gangbare’ stijl niet automatisch kunnen vasthouden in de biologische fruitsector en langzaam naar een nieuwe stijl toe groeien.

Hoewel er in elke ketenstijl altijd een zekere binding moet zijn tussen de schakels, zijn de relaties niet in elke ketenstijl even hecht. Het is zelfs niet ondenkbaar dat er op de lange termijn in de biologische sector een discount stijl-ontstaat, zoals de Aldi en de Lidl die nu voor de gangbare levensmiddelen volgen, waar goedkope restpartijen biologisch fruit naar toe gaan. De binding tussen de schakels in zo'n keten is bijna per definitie zwak en vaak van korte duur.

---

<sup>6</sup> Deze term wordt gebruikt in de neo-institutionele economie (o.a. Williamson 1985).

### 3.3. Invloed op de markt

Consumenten vormen de 'zwakste' schakel in de keten. In het algemeen geldt dat als je de keten stroomafwaarts volgt, van boer naar consument, de betrokkenheid bij het product in elke volgende schakel minder wordt<sup>7</sup>. Een fruitteiler haalt wellicht zijn/haar hele inkomen uit biologische appels en is dus sterk betrokken. Voor de groothandelaar vormen die appels maar een onderdeel van zijn totale omzet, voor de detailhandelaar en nog kleiner deel, en voor de consument slechts een van de honderd wekelijkse aankopen. De consument kiest in de eerste plaats voor een bepaalde winkel, vanwege de goede kwaliteit, de nabijheid, het assortiment of de formule, en maakt vervolgens een keuze uit het beschikbare aanbod. Met name voor telers is deze beperkte betrokkenheid soms moeilijk te begrijpen c.q. te verteren. Consumenten die biologische producten kopen zullen meer dan gemiddeld betrokken zijn bij het (type) product dan anderen. Ze kiezen voor de formule van de natuurvoedingswinkel of voor een supermarkt die (voldoende) biologische producten in het assortiment heeft.

Een biologische fruitteiler kan een keten maar beperkt naar zijn/haar hand zetten. Grofweg zijn er twee manieren om de onderhandelingspositie te versterken: integreren met een marktleider of het contact met de consument aangaan en deze direct aan zich binden. De eerste manier wordt gevolgd door de Mooimakers (afzet via Albert Heijn), de tweede door de Standorters en de Niche-werkers. De Pakkettenvullers volgen beide strategieën (via Odin). Door de keuze voor een abonnement besparen de consumenten zichzelf een aantal beslissingsmomenten c.q. beschermen zichzelf tegen impulsieve aankopen. De Zelfregelaars scoren op beide strategieën matig. De Duitse fruitteiler Dierk Augustin laat zien dat in de laatste ketenstijl nog wel ruimte is voor versterking van de eigen marktpositie. Hij laat zijn distributie over aan een handelaar, betaalt anderen om 's winters zijn bomen te snoeien en gaat op tournee langs de natuurvoedingswinkels die hij belevt om de consumenten te vertellen over zijn boerderij en zijn drijfveren om biologisch-dynamisch te produceren. Vele consumenten kennen nu de "Augustin Äpfel". Het mag duidelijk zijn dat deze strategie wel iets kost en dat niet elke ondernemer hier de capaciteiten en voorkeur voor heeft. Een eventuele derde manier om meer marktmacht te verkrijgen is het scheppen van een oligopolie. Dit is wat de eerste biologische fruitteilers 30 jaar geleden in feite deden, door een relatief gesloten circuit te vormen. In zekere zin hebben de biologisch-dynamische telers en handelaars van vandaag deze positie (al wordt het verschil tussen biologisch en biologisch-dynamisch als kleiner ervaren dan dat tussen biologisch en gangbaar). Maar voor beide is de concurrentie gegroeid en zoeken de telers nieuwe en verschillende wegen.

---

<sup>7</sup> Dit is de Wet van de Afnemende Betrokkenheid. Tegenover deze wet staat de Wet van de Stroomafwaartse Imperatief; elke volgende schakel in de keten heeft de uiteindelijke beslissingsmacht over de vorige (Van der Meulen 2000, p.46).

## 4. Kansen

### 4.1. Ras

In het voorgaande hoofdstuk is, onder het kopje kwaliteit al ingegaan op de rol die het appelras speelt in de verschillende ketenstijlen. Voor een ras met gemiddelde eigenschappen is in bijna elke stijl wel plaats. Rassen met bijzondere eigenschappen vergen een eigen aanpak, die niet in elke ketenstijl past.

#### ***De introductie van een nieuw appelras: Collina***

Sinds 2002 werken de telers van onder andere Biofruit (zie Mooimakers) aan een nieuw ras: Collina. Dit schurftresistente zomerras heeft een bijzondere smaak: zoet en aromatisch. Bovendien heeft het een goede "bite", in tegenstelling tot de traditionele zomerrassen.

Elke teler beplantte een klein oppervlak (0,5 ha) om het ras uit te proberen. Door de bundeling van het aanbod kunnen ze zodoende toch een behoorlijke partij appels leveren.

Is dit ras aangeplant omdat er een markt voor was? Nee. De telers zijn enthousiast geraakt door een collega die de Collina had veredeld. Het is nu mogelijk om de import van Gala-appels uit Zuid-Tirol in augustus te vervangen door een Nederlands ras. Maar als straks de productie goed op gang komt, zullen de huidige Gala-importeurs zich niet automatisch melden om de Nederlandse Collina's te kopen. In de eerste jaren is de hoeveelheid nog te klein voor de supermarkt en te groot voor de groothandelaars die natuurvoedingswinkels beleveren, ook omdat de vaste klant met vakantie zijn.

De afzet van een zomerras dat maar korte tijd beschikbaar is (want beperkt houdbaar) vraagt daarom om een extra marktinspanning. De situatie is te vergelijken met de afzet van pruimen. Wellicht kan van het nadeel van de zomervakantie een voordeel worden gemaakt door de appels aan te bieden via kampingwinkels, straatverkoop, proeverijen enzovoort. Daarbij moet een manier worden gevonden om aan te sluiten bij de vakantiestemming. Een eventueel bijkomend voordeel is dat er nieuwe consumenten worden gewonnen voor biologische levensmiddelen.

De grote vraag is of de telers van Biofruit, die in de stijl van de Mooimakers opereren, wel zin en tijd hebben om een dergelijke campagne op te zetten – het zijn geen handelaarstypes - zeker als het vooreerst maar om een klein deel van hun productie gaat. Wel zouden deze Collina-telers misschien samen met telers van ander zomerfruit en Stichting Biologica een afzetcampagne kunnen starten die zich geheel op vakantiegangers richt. Een goede handelaar zou ingehuurd kunnen worden om een de afzetlocaties te zoeken en te bewerken, op basis van no cure- no pay. Albert Heijn heeft aangegeven weinig te voelen voor een ras dat maar kort beschikbaar is.

Naast de nieuwe rassen bieden juist ook de ouderwetse appelrassen van hoogstambomen kansen. Veel oude rassen lenen zich goed voor de biologische teelt en omgekeerd past die teeltwijze bij het historische beeld. Sommige natuurvoedingswinkels hebben een vrij uitgebreid assortiment. Een voorbeeld is Buys & Co in Wageningen. De communicatie van het bijzondere van dit hoogstamfruit zou echter beter kunnen, door middel van fotoposters, kistkaartjes en extra toelichting, liefst mondeling. Een natuurvoedingswinkel zou zich zelfs helemaal kunnen specialiseren op oude rassen, zich spiegelend aan de stijl van de niche-werker. Niet alleen het fruit, ook de groenten komen hiervoor in aanmerking. De combinatie zou het concept versterken.

## 4.2. Herkomst

Informatie over de herkomst van levensmiddelen wordt steeds belangrijker, om twee redenen. De eerste is dat een bekende herkomst, liefst tot op het bedrijf nauwkeurig, veiligheid impliceert. In feite is dit een negatieve vorm van kwaliteitsdefinitie: er is greep op de productie, je wordt er niet ziek van. De twee reden is dat de herkomst een specifiek positief kwaliteitsattribuut kan zijn. Dit attribuut kan vrij oppervlakkig worden ingevuld. Bijvoorbeeld: een groothandel lanceert een merkappel uit de Betuwe, die suggereert dat de lange traditie in de fruitteelt hier een goede kwaliteit impliceert. Of: een supermarkt ontwerpt een website waar de consument het bedrijf van herkomst kan bekijken door de code van de sticker in te tikken, ook al ligt het in Chili. De grootschalige, gedigitaliseerde logistiek van de supermarkt maakt een dergelijke individualisering van een massaproduct mogelijk. De herkomst van een appel is overigens niet altijd een zinnig attribuut. In Nederland hebben consumenten de voorkeur voor de smaak van Elstar, terwijl men in Italië graag Gala en Golden Delicious eet. De aanplanten zijn afgestemd op de nationale smaakvoorkeur.

De meest vergaande uitbuiting van het herkomstprincipe is die van het traditionele streekproduct. Deze optie kan in de nabije toekomst heel interessant worden voor biologische appeltelers. De pomologische verenigingen in Nederland neigen al in die richting. Een aantal oude rassen zijn duidelijk te herleiden tot een bepaalde streek en vaak goed aangepast aan de plaatselijke grondsoort en waterhuishouding. Helaas kent ons land geen voorbeeld van een fruitras waarvan de productie aan een afgebakend gebied is gekoppeld en waarvoor een strikt productiereglement geldt; wel een groente: de Opperdoezer Ronde. Het bouwen van een dergelijke appellation controlée vergt een aanzienlijke investering in expertise en tijd, maar kan tot in de verre toekomst een meerwaarde genereren. De afzet kan zowel via natuurvoedingswinkels als delicatessenzaken als reguliere groentewinkels lopen. De streekappel kan eventueel verder worden verbijzonderd door hem op een historisch en gastronomisch gefundeerde manier te verwerken. Limburgse stroop van ingekookte appels en peren is hier een mooi voorbeeld van<sup>8</sup>.

## 4.3. Internet

Internet is in de eerste plaats een middel, en in een aantal van de genoemde ketenstijlen wordt het al ingezet, bijvoorbeeld om mensen naar de boerderij te lokken (Standorters) of om achtergrondinformatie te geven en klachten/suggesties te behandelen (Pakkettenvullers). Maar internet kan zich ook tot een heus afzetkanaal ontwikkelen. Het zou een volgende stap kunnen zijn de Pakkettenvullers (biologische appels in de pakketten van Odin). Hiertoe zullen er waarschijnlijk wel meer afhaalpunten moeten komen, of er moet een thuisbezorgdienst worden ingeschakeld (die dan een breder assortiment aanbiedt om rendabel te zijn).

### ***Internetservice in Denemarken***

In Denemarken is de internetservice van de telersvereniging De Vierjaargetijden\* een groot succes. Het bedrijf is in vier jaar tijd van enkele honderden consumenten gegroeid naar 30.000 klanten in 2003. De klant bestelt en betaalt via het internet. Hij kan zijn eigen pakket samenstellen. Wat oorspronkelijk begon als een groentepakket is uitgegroeid tot een hecht netwerk van meerdere boeren en duizenden consumenten die beiden op zoek zijn naar een goede productiewijze en een eerlijke prijs. En naar gemak.

\*) Zie [www.aarstiderne.com](http://www.aarstiderne.com). Een deel van de website is in het engels, onder "Rapsody in Green".

Behalve voor de coördinatie van de verkoop van pakketten, dus van eenduidige wekelijkse boodschappen, leent internet zich ook bij uitstek voor de vermarkting van heel bijzondere producten, zoals schaarse

<sup>8</sup> Mart Vandewall teelt biologisch hoog- en laagstamfruit en is de enige nog ambachtelijke stroopkoker in Limburg. Hij teelt een aantal rassen speciaal omdat ze goed zijn voor de stroop, terwijl ze voor de directe consumptie weinig waarde hebben. Zuid-Limburg en de aangrenzende gebieden in Duitsland en België hebben een eeuwenoude traditie in het stroopkoken.

appelrassen of verwerkte fruitproducten (sappen, stroop, gewekt fruit enz.). Meer nog dan voor de rechtstreekse verkoop aan consumenten leent zo'n luxe aanbod via internet zich voor intermediairs als gespecialiseerde horecagroothandelaars, restauranthouders en de makers van kerstpakketten. Zo biedt Willem van Weel een gastronomisch kerstpakket aan waar biologische appels en fruitproducten in zitten.

#### 4.4. Instellingen

Instellingen als ziekenhuizen, verzorgingstehuizen en scholen bieden soms nog mogelijkheden om 1 op 1 een groot volume biologisch fruit af te zetten. Het onderhouden van goede contacten op directieniveau en een nadruk op het gezondheidsaspect en de maatschappelijke verantwoordelijkheid zijn dan vereisten. Het rechtstreeks benaderen van de cateringbedrijven aan wie de restauratie-activiteiten zijn uitbesteed heeft weinig kans op succes, omdat men de bestaande logistiek niet graag verandert en erg op lage kosten is gericht. Net als voor Max Havelaar-koffie zit de groei voor biologische producten (zonder verdere specifieke toegevoegde kwaliteitsattributen) waarschijnlijk in die situaties waar de individuele consument geen keuze heeft, maar het ook wel best vindt. Wellicht dat op de langere termijn een veel grotere afzet via instellingen in het verschiet ligt als het maatschappelijke en politiek draagvlak voor meer natuurlijke voeding breder wordt. Hiervoor is echter collectieve actie nodig in plaats van individueel koopmanschap.

#### Samenvatting van de drie grootste ketenstijlen

Ketenstijl	1. Mooimakers	2. Zelfregelaars	3. Standorters
Steekwoorden	Efficiëntie, integratie, prijs, mooi	Zelfstandig; biologisch-dynamisch / EKO-plus	Beleving locatie; persoonlijke contact consument met teler
Praktijkvoorbeeld	Biofruit > Vogelaar-Vredehof > AH	Ter Linde > Kroon > Natuurwinkel Zeist	Olmenhorst - Landwinkel
Afzet	Supermarkt; geen parallelverkoop!	Natuurvoedingswinkel	Rechtstreeks
Kwaliteitseisen (intrinsiek)	Standaard t.a.v. uiterlijk (maat, kleur, gaafheid), hardheid en brix	Globaal t.a.v. uiterlijk, rijpheid, en smaak	Tolerant t.a.v. uiterlijk
Rassen	Elstar, Jonagold, Santana, Gala	Elstar, Alkmene, Topaz, Gala, Santana, Jonagold	Oude + nieuwe rassen
Assortiment	Smal; grote volumes	Smal; kleine en grote volumes	Divers; kleine volumes
Herkomst	NL + import (Golden Delicious)	Voorkeur NL, ook import	Eigen bedrijf + eigen regio
Normen	EKO-basisnormen; Eurep-GAP	EKO en Demeter	Biologisch; liefst hoogstam
Prijsvorming	Koppeling aan gangbaar; contract per 1 jaar	Continue onderhandelingen	Teler zet de prijs
Communicatie aan consument	Teler blijft anoniem; incidenteel geschreven info om "goed gevoel" te kweken	Teler meestal anoniem; info via folders en proeven; promotie soms direct door teler in winkel	Teler staat centraal; productiewijze is zichtbaar

## 5. Conclusies

De vijf ketenstijlen die in dit artikel staan beschreven dienen als een spiegel voor ondernemers in de biologische appelsector.

Uit ander onderzoek blijkt dat een duidelijke keuze voor één bedrijfsstijl en bijbehorende ketenstijl(en) uiteindelijk de beste bedrijfsresultaten geeft. Een ondernemer kan niet alles perfect doen –middelen en tijd zijn altijd beperkt. Als hij of zij geen focus heeft, krijgt twijfel de overhand en gebeurt er uiteindelijk niets meer echt goed. Wie een goede focus heeft kan de volgende vraag beantwoorden: Wat doe je niet, welke handel sla je af.

Wat in de ene ketenstijl een goede kwaliteit is of een goede werkwijze, hoeft dat in een andere ketenstijl niet te zijn. Een technische, normatieve benadering van de biologische appelsector moet worden aangevuld met een sociaal-economische. Vanuit een sociaal-economische benadering dienen verschillen in de sector te worden gestimuleerd, ook al lijken 'afwijkende' ondernemers op het eerste gezicht niet optimaal te werken. De biologische appelsector is in de afgelopen 20 jaar zeer divers geworden. Misschien hebben de ondernemers in deze sector, met hun bovengemiddelde opleidingsniveau en brede maatschappelijke contacten buiten de landbouw, juist een goed gevoel voor de niches en de nieuwe kansen in de markt. De nieuwe kansen in de biologische appelsector lijken vooral te liggen in het toevoegen van specifieke extra's aan het biologische karakter. Biologisch op zich wordt steeds gewoner en zal op termijn een gewone zwoegersmarkt<sup>9</sup> worden.

Niet voor iedere biologische appelteler zal er automatisch plaats zijn en blijven in de markt. Ketenslijlen vragen dan ook voortdurend om aanpassing. Soms verdwijnt er een ketenstijl en verschijnt er 'onverwacht' een nieuwe.

Een ondernemer kiest of ontwikkelt de stijl die goed bij hem of haar past. Dat geldt op bedrijfsniveau en, onlosmakelijk, op ketenniveau. Om dezelfde reden is het goed om te keizen voor natuurlijke partners. Dit zijn niet degenen die je bevestigen in je huidige werkwijze en mening, maar die stapsgewijs een passende stijl willen ontwikkelen.

Hoewel het belangrijk is om een duidelijke bedrijfs- en ketenstijl te kiezen, is het ook belangrijk om deze niet tot het uiterste door te voeren en bewust enige speelruimte te laten. Zo kan er mondjesmaat op nieuwe kansen kan worden ingespeeld en blijft r voeling met 'de markt' bestaan.

---

<sup>9</sup> Ansoff onderscheidt vier soorten afzet: bestaande en nieuwe producten op bestaande en nieuwe markten. Bestaande producten op een bestaande markt af te zetten vergt zwoegen (*dog market*).



## Bijlage 1 Circuits in de Rundvleessector

In bijna elke levensmiddelenkolom zijn verschillende ketenstijlen te onderscheiden. Zelden is een sector helemaal homogeen. Het onderzoek naar ketenstijlen (circuits) in de rundvleessector in Midden-Italië (Van der Meulen 2000) kan als spiegel dienen voor de bestudering van ketenstijlen in andere sectoren.

Oorspronkelijk waren de enige rundveehouders in Midden-Italië (Toscane, Umbrie, De Marken) de kleine zelfstandige boeren en de grote fattorie. Zij gebruikten het vee in de plaats voor het werk. Als een dier oud was of als er onvoldoende plaats in de stal was, werd het bij de eerstvolgende feestelijke gelegenheid geslacht. Slechts enkele bedrijven in de heuvels en bergen hielden rundvee om het vet te weiden. Dit luxe vlees werd voornamelijk geleverd aan de luxe slagers in de grote steden. Pas in de jaren '60 van de vorige eeuw kwam hier verandering in en ontstonden er uit de kleine rundveehouderij verschillende typen bedrijven. Deze bedrijven beleverden de slagers in de steden en dorpen, die sterk in aantal toenamen. Zowel onder de vleesveehouders als onder de slager begonnen langzaam verschillen te ontstaan. Begin jaren '90 konden er een vijftal ketenstijlen of circuits worden onderscheiden.

1. In het directe circuit verkopen kleinschalige rundveehouders hun vlees rechtstreeks van de boerderij aan vaak bekende consumenten. De klant vindt het belangrijk te weten waar het vlees vandaan komt, wie het produceert en hoe. Ze waarderen de kleinschaligheid en het gebruik van traditionele voeders (gras en granen). Het feit dat de boer en zijn familie het vlees zelf ook eten wekt voldoende vertrouwen.
2. In het ambachtelijke circuit betrekken traditionele slagers betrekken vee van kleine en middelgrote veehouders in de regio. Het vee is van het inheemse Chianina-ras, dat op traditionele wijze wordt gevoerd. De runderen zijn vrij zwaar en krijgen ruim de tijd om te besterven. De klanten zijn veelal mensen die een binding hebben met het platteland met kennis van vlees; zo weten ze dat vet smaak betekent.
3. In het verwetenschappelijkte circuit bestellen moderne slagers met mooie blinkende winkels hun vlees bij grootschalige stierenmesters. De voederrantsoenen van de geïmporteerde Limousine en Charolaise-stieren worden nauwkeurig afgemeten en het vlees wordt achteraf geanalyseerd op eventuele gifresten. De klanten 'eten met de lippen' – ze letten sterk op de malsheid van het vlees – en hechten verder waarde aan het CU-keurmerk dat veel moderne slagers voeren.
4. In het anonieme circuit bestellen importslagers het rundvlees, vaak voorgesneden en gevacuumeerd bij groothandelaars. Het vlees komt uit Noord-Italië en andere landen in Europa. De slagers kennen de precieze herkomst niet. De klant eet met de ogen; het vlees moet licht van kleur zijn, snel te bereiden en laag geprijsd.
5. In het geïntegreerde circuit sluiten grootwinkelbedrijven contracten met grootschalige mesterijen en slachterijen in binnen- en buitenland. De centrale divisie regelt en controleert de stappen in de keten volgens strakke regels. De klanten zijn "one stop shoppers", voor wie snelheid en gemak belangrijk zijn. De naam van de supermarkt staat garant voor de veiligheid en de constante kwaliteit van het vlees.

In de jaren '90 heeft zich bij de bovenstaande 5 circuits geleidelijk een zesde gevoegd, namelijk die van de boerderijslagers. Sommigen van hen opereerden voorheen in het directe circuit, anderen in het ambachtelijke. Na opening van de eigen winkel zie je dat de veehouder duurder voer gaat gebruiken en ook eerder op inheemse kwaliteitssrassen overstapt.

## Bijlage 2 Kantekeningen bij de Ketenstijl-benadering

De vijf ketenstijlen die in dit artikel staan beschreven zijn een versimpeling van de werkelijkheid. Hieronder staan puntsgewijs een aantal nuanceringen.

- a. Bedrijven hebben maar zelden exclusieve 1 op 1-ketenrelaties met elkaar. De keten is in de praktijk een ketennetwerk. Aan de basis van het netwerk staan meerdere telers, die via een of meerdere groothandels aan vele winkels leveren. Soms is er geen duidelijke ketenleider aan te wijzen, wat het lastig maakt om van buitenaf verbeteringen aan te dragen (of van binnenuit te managen). Alleen in het geval van directe verkoop aan de consument, zoals de Standorters en Niche-werkers doen, is er sprake van enkelvoudige ketens.
- b. Een teler is soms in meerdere "circuits" (ketenstijlen) actief. Dit kan een goede strategie zijn om het risico van de afzet te spreiden. Het gevaar is echter dat er vanuit de ketens tegenstrijdige eisen worden gesteld aan de bedrijfsvoering en dat het bedrijfsresultaat gaat leiden onder een gebrek aan focus (aan een eigen bedrijfstijl).
- c. In de voorbeelden lijken de ondernemers heel bewust te kiezen voor een bepaalde stijl, maar in de praktijk zijn de keuzes niet altijd zo scherp en zo bewust. Ketenstijlen krijgen pas gaandeweg, bijna ongemerkt vorm.
- d. Deze keuze voor een bepaalde ketenstijl is niet vrij. Een teler moet voortbouwen op de structuur van het bedrijf. Als hij/zij veel hoogstam heeft en geen geld voor nieuwe aanplant is de keuze beperkt en zal men van de nood een deugd moeten maken.
- e. Ketens (of beter: ketennetwerken) zijn levende systemen. Daardoor veranderen ze voortdurend en zal een perfecte, uitgekristalliseerde eindsituatie nooit ontstaan. Bedrijven stappen over van de ene stijl naar de andere of ontwikkelen nieuwe stijlen. Voeg daarbij de ondernemers die nog twijfelen over hun stijl, en er ontstaat een aanzienlijk grijs gebied. Die 'ruis' versluiert de ketenstijlen, die wel degelijk bestaan. De dynamiek van de ketenstijlen in de biologische appelsector wordt enigszins vertraagd door de langetermijninversteringen in de boomaanplanten.
- f. Niet alle schakels in de keten zijn er even sterk bij betrokken. In het algemeen is de eerste schakel, de primaire producent, het meest betrokken en het meest afhankelijk en de laatste schakel, de consument het minst. De hechtheid van de keten 'verwatert' dus stroomafwaarts. Daarom is het gevaarlijk als ondernemers hun eigen betrokkenheid en ketenbeleving projecteren op hun ketenpartners. Horizontale samenwerking en blokvorming kan een goed 'tegengif' zijn, zoals de telers van Biofruit aantonen.
- g. Appels lenen zich als product minder goed voor ketenstijlvorming dan bijvoorbeeld rundvlees. Dit komt omdat het product minder complex is en er dus minder processtappen zijn waarmee ondernemers zich kunnen onderscheiden. Verder is rundvlees een luxe product en het visitekaartje van de slager. Consumenten hebben er hoge verwachtingen van. Een appel is al gauw gewoon een appel.

## Literatuur

Ansoff, I. H. (1957), Strategies for Diversification, in: Harvard Business Review, jg. 25, nr. 5, p. 113-24

Bloksma J. (red) (2004), Biologische Appels en Peren – Teeltmaatregelen voor Kwaliteitsfruit, Louis Bolk Instituut, Driebergen

Meulen, H.S. van der (2000), Circuits in de Landbouwoedselketen; Verscheidenheid en Samenhang in de Productie en Vermarketing van Rundvlees in Midden-Italië. Studies van Landbouw en Platteland nr. 29, Circle for Rural European Studies, Wageningen Universiteit

Ploeg, J.D. van der (1991), Landbouw als Mensenwerk; Arbeid en Technologie in de Agrarische Ontwikkeling, Coutinho, Muiderberg

Williamson, O.E. (1981), The Economics of Organisation, in: American Journal of Sociology, jg. 87, nr. 3, p. 548-577

Wiskerke, J.S.C. (1994), Van Eenheid naar Verscheidenheid; Bedrijfstijlen in de Flevolandse Akkerbouw, Circle for Rural European Studies/Vakgroep Agrarische Bedrijfseconomie, Wageningen Universiteit